

# O t nuo limite entre a gestão do desempenho individual e a legitima o de assédio moral

Maria de Fátima Ribeiro <sup>1</sup>

[fribeiro@ibge.gov.br](mailto:fribeiro@ibge.gov.br)

Luiza Rosângela da Silva <sup>2</sup>

[luiza@pep.ufrj.br](mailto:luiza@pep.ufrj.br)

<sup>1</sup> Analista do IBGE - Doutoranda do Programa de Engenharia de Produ o da COPPE/UFRJ

<sup>2</sup> Pesquisadora do LTDS / COPPE/UFRJ - Doutoranda do Programa de Engenharia de Produ o da COPPE/UFRJ

## RESUMO

*Procuramos analisar o hiato entre a unanimidade de um discurso pretensamente humanista das modernas gestões do trabalho e suas práticas, sobretudo na área de recursos humanos. Algumas questões que se colocam indicam o empenho dos gestores na dissemina o de regras que se constituem num controle intenso do trabalhador. Este controle presente e dissimulado da empresa extrapola o próprio mundo do trabalho, pela interioriza o comportamentos que devem passar a fazer parte da vida privada de cada trabalhador, sem a separa o clássica entre o trabalhador em suas horas de trabalho e a pessoa em suas atividades particulares.*

*Os sistemas de avalia o de desempenho evocam competências individuais para tentar medir o imensurável: persona e papel se confundem nos propósitos comportamentais propagados pela empresa. Os desvios desta ordem aparente são potencializados nas organiza es públicas, cujo propósito   o bem social e, portanto, inexistem os lucros que este tipo de gestão alega impulsionar e, muitas vezes, o ato de avaliar restringe-se ao círculo restrito avaliador-avaliado, perdendo sua dinâmica como indicativo para a es gerenciais efetivas.*

**Palavras-chave:** serviço público, gestão de desempenho, gestão de recursos humanos, assédio moral.

## 1. INTRODU O

*“O trabalho desempenha um papel central na estrutura o da identidade,   nele que se afirmam as competências e   por meio dele que se realizam os projetos de vida e a concretiza o dos sonhos. Neste sentido, o reconhecimento da identidade profissional no trabalho   essencial.”(Hirigoyen, 2002)*

Ao longo dos anos, o cresce o discurso de humaniza o dos processos de produ o. Os ganhos sociais do trabalhador do setor formal parecem ter acompanhado a evolu o tecnológica.

As ciências humanas forneceram   moderna administra o as mais variadas  ticas referentes ao homem no ambiente de trabalho e forneceram aos gestores os fundamentos a partir dos quais o trabalhador passa a ocupar um papel de destaque no processo produtivo.

Sem d vida haverá alguma sobreposi o entre comportamento e resultado, mas os dois são qualitativamente diferentes, embora os sistemas de avalia o de desempenho evoquem

competências individuais para tentar medir o imensurável. Assim, também persona e papel se confundem nos propósitos comportamentais propagados como geradores de resultados.

Os desvios desta ordem aparente são potencializados nas organizações públicas, cujo propósito é o bem social e, portanto, há um tipo muito especial de lucro – um lucro social, bem diferente daqueles que o tipo original desta gestão alega impulsionar.

## 2. UM TAYLORISMO PÓS-MODERNO?

A valorização do homem é fator de sobrevivência da empresa em tempos de globalização e competitividade acirrada, afirmam. O tratamento dispensado ao trabalhador desempenha um papel decisivo para a consecução dos objetivos e metas organizacionais, evidenciando que o desempenho da empresa está diretamente ligado à forma como seus trabalhadores são tratados, mais imediatamente, pelos gerentes, fazendo a alegria de autores de livros sobre temas como *gestão eficaz*, *o fator humano impulsionador de negócios*, *motivação e liderança*, *empresa com alma*, *capital intelectual da empresa*, entre outros, ricos em técnicas e certezas.

Passa-se do homem como ferramenta sofisticada ao homem como determinante estratégico da organização, onde práticas nada humanas confirmam a deturpação de termos e sentidos emprestados da psicologia e da sociologia. Objetivos individuais e organizacionais devem convergir para a unidade, com o aval da ciência.

Um trabalho cada vez mais intangível demanda mecanismos que se afastam cada vez mais dos princípios tayloristas de controle e medição direta do trabalho. Assim, os gestores afirmam que é necessário mudar e os discursos apontam para um esforço de padronização dos trabalhadores: é necessário, agora, “penetrar no mais profundo dos desejos dos assalariados, com o objetivo de lhes moldar comportamento e maneiras de pensar, hipnotizar as pessoas, domina-las”. (Hirigoyen, 2002) O stress torna-se a forma pós-moderna da fadiga muscular do trabalhador da era industrial. - não apenas a alienação do trabalho, mas a alienação de uma parte do próprio trabalhador, pela incorporação de um tipo de pensamento que não lhe pertence exatamente.

O homem deixa de ser uma máquina para se tornar um “recurso”, e a gerência desses recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento e no acompanhamento de todo o pessoal da empresa. Nos diversos segmentos da empresa, no dia-a-dia, homens se envolvem na solução de problemas determinados e concorrem, cada qual com sua parcela, para atingir objetivos comuns. Assim, a avaliação de desempenho se orientaria pelo conceito sistêmico, onde os resultados obtidos por pessoas são frações do resultado global.

Embora a essência do discurso humanista esteja presente em muitas organizações, as práticas em algumas delas estão distantes das teorias. Adotando o que afirmam ser uma “visão holística”, utilizam-na como instrumento de controle e coerção não só do homem no processo produtivo, mas de suas características mais pessoais, em detrimento da valorização do trabalho.

Neste sentido, em muitas organizações, sobretudo aquelas integrantes do Serviço Público, a área que lida diretamente com os “recursos” humanos mostra-se claramente equivocada, pois se o taylorismo esperava do homem o uso máximo de seu corpo, as novas políticas de recursos humanos tentam obter a adesão do indivíduo e atuam no plano psicossocial.

Com o discurso da humanização, o referencial de controle e avaliação sai do trabalho para o próprio homem que, para preservar o emprego, mais que desenvolver seu trabalho,

deve deixar claro o pertencimento ao grupo incorporando as ordens, os métodos “holísticos” de gestão.

De acordo com Burawoy (apud Lima,1996), “os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, onde a coerção prevalecia sobre o consentimento, devem ser substituídos por regimes hegemônicos onde o consenso prevalece , mesmo que a coerção não seja completamente eliminada”. Assim, segundo ele, “não é só que o recurso à coerção esteja limitado e regulamentado; a própria aplicação da disciplina e da punição torna-se objeto de consentimento”. Não trata mais de impor a autoridade, mas fazer com que ela seja aceita.

Sob o pretexto do planejamento e do acompanhamento do trabalho, estabelece-se uma ordem aparentemente justa, legitimada em manuais e instrumentos, ampliando ilimitadamente, ao que parece, o poder da empresa sobre o comportamento dos indivíduos, numa intimidade não consentida.

Não discutiremos aqui as implicações destas práticas na empresa privada, onde a competitividade requer mais que um comportamento mensurável e o trabalhador que não produz – e muitas vezes até mesmo aquele que produz - não se sustenta, e o lucro é um fim em si mesmo e não apenas o resultado de um trabalho bem feito. Priorizaremos alguns desdobramentos destas práticas nas organizações públicas, ainda que alguns dos desdobramentos não se configurem exclusivos.

Sabemos não ser possível buscar um ideal desprovido do conflito e da competição inerentes às relações sociais de produção e à própria vida, mas é fundamental analisar algumas questões que permitam ao trabalhador preservar sua alteridade, com o cuidado de evitar que as pretensões da empresa se estendam além de seus limites objetivos e temporários.

### **3. A INCORPORAÇÃO DO MODELO**

As organizações públicas não querem perpetuar a imagem de ineficiência cristalizada ao longo dos anos e têm acompanhado a tendência atual das empresas privadas, adotando um discurso semelhante e incorporando cada vez mais esta “visão holística” do trabalhador.

Buscando a eficiência prometida pelos métodos gerenciais empregados em larga escala nas empresas privadas, as áreas de recursos humanos das organizações públicas os importam e os implantam, ignorando distinções peculiares. Estes métodos são aplicados de maneira indistinta a atividades de trabalho as mais diversas, por vezes com pequenas alterações instrumentais.

Generalizando a afirmativa de McGregor (1997) acerca da avaliação de desempenho em cargos gerenciais, “quanto maior a utilização do método, maior deve ser a apreensão em relação às premissas subjacentes a ele”.

Segundo Lima (1996), as novas políticas de recursos humanos tendem a criar um tipo de cultura que nega os conflitos e antagonismos sempre presentes nas relações de trabalho. Este caráter ambíguo e contraditório pode ser observado em fragmentos discursivos ambíguos e contraditórios: colaborar, ter “espírito de equipe” e “superar barreiras”, destacando-se; ser criativo, inovador e capaz de adaptar-se a regras; ser “humano” e exigente; fazer críticas “positivas” e “vestir a camisa” da empresa...

Buscando seguir os modelos de gestão implementados na iniciativa privada, as organizações públicas procuram mensurar seu desempenho e de seus trabalhadores. Sob o pretexto da gestão estratégica, estabelece-se uma ordem que, longe de convergir para uma avaliação do trabalho da organização ou dos diversos grupos ou trabalhadores que a integram,

passa a refletir apenas o que a empresa espera como comportamento-padrão de cada trabalhador em diversos níveis, e como cada trabalhador responde a essa expectativa.

Grande parte das empresas utiliza a avaliação de desempenho como instrumento gestão, pela identificação de cenários internos e do dimensionamento de variáveis, necessidades e recursos que impactam nas metas fixadas. Neste sentido, o enfoque atual contempla a empresa como um todo, onde a avaliação de desempenho passa a ser um mecanismo formal essencial no planejamento estratégico.

Concebida prioritariamente como ferramenta gerencial nas organizações privadas, a avaliação de desempenho individual, mais que propiciar um quadro comparativo determinante para ações integradas de recursos humanos, se configuraria no registro oficial do desenvolvimento do trabalho para nortear decisões de gestão estratégica da organização.

Um sistema de avaliação de desempenho individual sintetiza, assim, processos e resultados de trabalho, servindo de base para análises da organização, pois os diversos segmentos da que, no dia-a-dia, se envolvem na solução de problemas próprios concorrem, cada qual com sua parcela, para o alcance de objetivos estratégicos da empresa. Assim, a avaliação de desempenho se orienta pelo conceito sistêmico, onde os resultados obtidos por pessoas são frações do resultado global; cada atividade contribui para a realização de outras ou delas depende para atingir as metas da organização que, por sua vez, também são interdependentes. Isto significa que não há trabalho que dependa exclusivamente da vontade ou do empenho do trabalhador, mas encontra-se vulnerável a fatores intervenientes.

#### **4. UMA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL E PESSOAL**

As avaliações formais do desempenho individual, ou - ainda mais modernamente - de competências, encontradas nas organizações públicas, descontextualizam o trabalho efetivamente realizado, ao priorizar a avaliação características comportamentais e aspectos do potencial do indivíduo para desempenhar seu trabalho, em detrimento do trabalho efetivamente realizado.

Neste cenário, cada gerente deve medir características tão intangíveis e tão individuais de seus subordinados que freqüentemente ultrapassam os limites do desempenho do trabalho. Na verdade, o que se observa é que o que seria um sistema de avaliação passa a ser um processo pulverizado em vários controladores do comportamento individual, refletindo apenas o olhar direto do avaliador sobre o indivíduo.

Sob esta ótica, cada gerente passa a gerenciar não propriamente o trabalho do grupo, mas cada trabalhador que a ele pertence. E para fazer jus a este pertencimento não basta trabalhar e desempenhar as tarefas que lhe são atribuídas; é preciso acima de tudo expor determinadas características arroladas como imprescindíveis para o desenvolvimento do trabalho – as abordagens atuais priorizam habilidades, conhecimentos e competências individuais para um trabalho de difícil mensuração.

Ainda que as tarefas sob a responsabilidade do trabalhador sejam arroladas nos instrumentos utilizados para a avaliação, revestem-se de um caráter conceitual e não guardam relação direta com a mensuração do desempenho do trabalhador. Não importa o trabalho efetivamente realizado pelo grupo, nem tampouco a contribuição de cada um trabalhador para a consecução deste trabalho; passa a importar o comportamento de cada um, comparado ao padrão ideal da organização, num processo que Lima caracteriza como controle e adesão pela interiorização das regras.

Como o fator político é determinante nas organizações públicas, desempenho efetivo ou produtividade passam a ter um peso secundário, ainda que os discursos apontem para uma

direção contrária e as formas induzam a considerar um conteúdo mais consistente. Facilita-se o controle não do que está sendo produzido, mas apenas do empregado, numa pasteurização de comportamentos com vistas a uma “boa avaliação”. As formas não refletem o conteúdo e os discursos afastam-se da prática.

Uma avaliação de desempenho individual que dirige seu foco para aspectos comportamentais relacionados vagamente a um registro conceitual das atividades atribuídas ao trabalhador tem tudo para se configurar em um instrumento legítimo para o exercício do assédio moral. Hirigoyen declara que os métodos de assédio nas organizações públicas são muito mais perniciosos do que nas empresas privadas, onde se pode acusar o mercado, a busca do lucro etc.

Na relação imposta entre avaliador e avaliado, a assimetria tende a criar uma tensão que foge àquela que diz respeito ao trabalho a ser ou já realizado e “pode surgir uma confusão pelo fato de os abusos serem difíceis de serem dissociados das prerrogativas da hierarquia e do elo de subordinação”. (Hirigoyen). Campo fértil para práticas discriminatórias, este tipo de avaliação de desempenho individual tem legitimado situações onde o superior hierárquico abusa do poder ou não respeita o subordinado.

Sobre isto, Hirigoyen confirma que, provavelmente, o assédio moral surge de práticas discriminatórias, da recusa de aceitar a diferença e geralmente está relacionado às disputas de poder, não à produtividade.

Embora a organização pública exista para promover o bem comum, a administração pública é pesada e complexa, e as responsabilidades estão diluídas.

#### **4.1. COMPETÊNCIA E DESEMPENHO INDIVIDUAIS**

A instituição das Gratificações de Desempenho contempla a determinação expressa pelo Governo Federal de que tanto o desempenho do serviço público quanto de seus servidores tome como base os resultados do trabalho, e que cada resultado esteja especificamente descrito e mensurado em termos de qualidade, quantidade e custo. A legitimação de gratificações financeiras diferenciadas a partir do desempenho de cada trabalhador (individual) e do desempenho da organização (institucional) é mais uma fórmula das empresas privadas que foi incorporada pelas organizações públicas.

Os resultados de uma organização pública apontam para um trabalho real que, se não pode ser indicado por volume de vendas ou lucro financeiro, é facilmente identificado pela satisfação do usuário, pelo atendimento à sociedade. A organização projetada, assim, para fora de seu próprio domínio, o resultado das parcelas de contribuição não só de todos os seus trabalhadores, mas de toda a sociedade – pois se uma organização existe para atender um determinado público, também não pode existir conceitualmente: a organização é formada por pessoas, trabalhadores.

É certo que a consecução dos objetivos e metas organizacionais é resultado da contribuição de todos os trabalhadores e é inquestionável que existem diferenças no trabalho de cada um, mas a questão que se coloca é a impossibilidade de uma aferição individual de um trabalho coletivo, da valoração quantitativa e objetiva de características intangíveis.

Seria necessário repensar as conseqüências da utilização, pela área de recursos humanos, de fórmulas híbridas, descontextualizadas; analisar a pertinência das intervenções verificando seriamente os aspectos positivos de seus desdobramentos em termos de ganhos para a sociedade, sociedade que inclui seus trabalhadores.

Mas a área de recursos humanos argumenta que é preciso estar aberto às mudanças, acompanhar os modelos de gestão num mundo globalizado e cada vez mais competitivo. Montam-se palestras para mostrar a importância do sistema de avaliação para uma empresa que se quer moderna e explicar detalhadamente como ser objetivo ao avaliar um subordinado. Manuais específicos ensinam como utilizar os instrumentos de avaliação. A área de recursos humanos sabe que isto é o melhor para a organização e está disponível para sanar quaisquer dúvidas. Assim, tudo parece correr bem e, periodicamente, lá estão os dados referentes à avaliação de todos os trabalhadores.

Entrementes, em outra área da organização, outros gestores se ocupam verificar grau de alcance das metas definidas a partir do plano estratégico da empresa. Nenhum vínculo é estabelecido entre a avaliação do desempenho da empresa e o desempenho de seus trabalhadores, dois processos tratados de forma independente que serão justapostos na soma dos percentuais individual e institucional.

Do mesmo modo, não são estabelecidos vínculos entre as diversas avaliações individuais, que ficam restritas à relação avaliado/avaliador no momento dos registros. Com isto, não são possíveis análises do trabalho efetivamente realizado, pois os registros da avaliação de desempenho individual não refletem os processos de trabalho e não oferecem nenhuma base para ações gerenciais relacionadas à melhoria de processos de trabalho ou produtos do trabalho.

Esta visão compartimentada e independente também é responsável por desqualificar fatores sociais e organizacionais intervenientes no desempenho individual, tornando o trabalhador o único responsável pelo resultado dos seus esforços. Não só as atribuições ou metas estabelecidas para indivíduos, mas aquelas referentes a departamentos ou mesmo a toda a organização dependem de variáveis não controláveis determinadas pelo macro ambiente, além das variáveis controláveis do trabalho.

Se, por um lado, os modelos de avaliação de competências demandam dos avaliadores o ônus de tentar medir o imensurável com justiça, por outro lado, a eles também passa a ser dada a possibilidade de usar critérios vagos para premiar ou punir legitimamente seus subordinados. Tudo dependerá da situação na qual ambos estão operando no momento: se quantificar um rol de características individuais em relação a um trabalho conceitual requer penas boas argumentações, pode-se também delas prescindir.

Como uma ferramenta de controle social, a remuneração variável precisa estar envolta por uma carga moral e ideológica suficientemente capaz de legitimar o seu uso e minimizar a resistência natural a que estaria sujeita.

Alguns argumentos, certamente possíveis, justificariam sua aplicação:

- constitui-se de uma ferramenta para fornecer **feedback** aos trabalhadores sobre seu desempenho,
- é uma forma de promover o desenvolvimento dos trabalhadores,
- representa um estímulo para melhoria do desempenho e produtividade dos trabalhadores e equipes,
- é um meio para tornar mais justo o pagamento de recompensas...

Por outro lado, esta remuneração variável favorece o fortalecimento do que poderíamos chamar de individualismo sem ética, capaz de criar situações onde a aparência prejudica a realidade ou a substitui.

Ao mesmo tempo em que a organização tenta pasteurizar comportamentos, a tensão entre gerente e subordinado, muitas vezes não explícita, cria a diferenciação de iguais e gera a desagregação, impedindo condições favoráveis à solidariedade e à coesão entre trabalhadores.

Nestas situações, o foco de ambos e de todos no grupo restringe-se ao conflito próximo, imediato.

A tentativa de combinação dos modelos japonês e americano de gestão de pessoal torna-se inviável em aspectos formais e informais da organização, pela divergência entre o “espírito de equipe” do modelo japonês e o incentivo ao esforço individual do modelo americano, o que inclui recompensas econômicas e recompensas simbólicas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa organização complexa, como é o caso das organizações públicas, um sistema formal de avaliação pode tornar mais transparente e passível de aperfeiçoamento um conjunto de atividades organizacionais essenciais.

É certo que os julgamentos sobre o desempenho do trabalhador são inevitáveis e sempre haverá interferências de valores subjetivos, mas a formalização pode ser um instrumento de proteção para o trabalhador, e não para disfarçar, com métodos, a incapacidade de melhorar a relação entre as pessoas.

Conforme alerta Hirigoyen, métodos e técnicas de avaliação não substituem o humano e facilitam o desaparecimento da escuta, do diálogo e do respeito pelo outro, coisas que podem nos levar a mudar de ponto de vista e a nos questionar.

Caberia à área de recursos humanos avaliar suas próprias certezas, buscando fazer uma leitura mais ampla do seu próprio papel na empresa, para além do imediatismo do “como fazer”. Ao contrário de disseminar e fortalecer as dicotomias entre o discurso e a prática, dissimulando a negação de conflitos, é necessário colaborar, efetivamente, para relações de trabalho mais dignas.

O trabalho é o resultado da interação não apenas de trabalhadores, mas das relações entre as pessoas, que devem ser respeitadas em sua alteridade. Os trabalhadores, mesmo desenvolvendo tarefas aparentemente desconexas, estão em constante interação, influenciando uns aos outros através das relações de poder, troca de idéias, conhecimento, cultura, experiências, expectativas... Isto determina o resultado do desempenho de cada trabalhador individualmente. A organização não tem o direito de impor seus valores e objetivos para além do trabalho ou manipular comportamentos pessoais com o propósito de adaptá-los às necessidades de trabalho à custa do desprezo pela liberdade.

O discurso de humanização das modernas práticas de gestão de recursos humanos evidencia a armadilha quando advoga: “Trate as pessoas como adultas. Trate-as como associadas. (...). Considere as pessoas – e não os investimentos e a mecanização – como a fonte primordial de ganhos de produtividade” (Peters e Waterman, 1983, apud Lima). A este respeito, diz Lima: “(...) as estratégias elaboradas para persuadir os trabalhadores sobre a coerência e a integridade da empresa são evidentemente sofisticadas, pois elas recorrem às experiência passada das empresas e às últimas descobertas operadas pela psicologia e pela sociologia neste domínio. É por isto que os autores mais críticos têm considerado estas ‘novas’ práticas gerenciais como totalitárias, controlando o indivíduo através da interiorização das suas exigências, agora muito mais abrangentes, pois são de ordem prática, econômica, ideológica e psicológica”

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BUBER, Martin. *Eu e Tu*. São Paulo: Centauro, 5ª. Edição, S/data.

- GOVERNO FEDERAL. Cadernos da reforma do Estado N<sup>o</sup>11. *A nova política de recursos humanos*. Brasília: MARE, 1997.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral*, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- LIMA, Francisco. *Considerações a respeito da base tecnológica da Engenharia de Produção*. Paper. Belo Horizonte, 1996
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. *Os equívocos da excelência: As novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- McGREGOR, Douglas. “Uma Análise apreensiva da Avaliação de Desempenho”. In: *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NUNES, Josely. *Avaliação de desempenho sob o enfoque da qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 1994.
- PAHL, Ray. *Depois do sucesso: ansiedade e identidade – Fin de siècle*. São Paulo: UNESP, 1997.
- RAMAGEM, Sérgio. “Avaliação e desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais”. In: *Revista Reforma Gerencial*. Maio/98
- SLACK, N et all. *Administração da produção*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- THOMAS Jr, R. Roosevelt. “Nota da Harvard Business School: Como gerenciar o contrato psicológico”. In: *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.